

Gewerkschaftsreformen in den USA: eine kritische Analyse des 'Organisierungsmodells'

Frege, Carola M.

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Frege, C. M. (2000). Gewerkschaftsreformen in den USA: eine kritische Analyse des 'Organisierungsmodells'. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 7(3), 260-280. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345320>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Carola M. Frege^{*}

Gewerkschaftsreformen in den USA.

Eine kritische Analyse des 'Organisierungsmodells'^{**}

Das Organisationsmodell wird von Praktikern und Akademikern als erfolgversprechende Strategie angesehen, die amerikanische Gewerkschaftsbewegung im neuen Jahrhundert zu revitalisieren. Der Beitrag will einen ersten kritischen Überblick der publizierten Literatur verschaffen. Es wird nach einer konkreten Definition des „Organisationsmodells“ und ihrer Beziehung zur weiteren Literatur über Gewerkschaftsreformen gefragt; es wird untersucht, inwieweit dieses Modell in der amerikanischen Praxis verwirklicht wird und ob es erfolgreich ist und schließlich, inwieweit deutsche Gewerkschaften von diesen Erfahrungen lernen können. Der Artikel kommt zu dem Schluss, dass das Organisationsmodell trotz der enormen Publizität in der angelsächsischen Literatur kein ausgereiftes theoretisches Modell darstellt und dass es zu wenig gesicherte Daten über seinen Erfolg gibt. Die Übertragbarkeit des Modells auf deutsche Verhältnisse erscheint fraglich, jedoch können deutsche Gewerkschaften von den amerikanischen Innovationen in der Mitgliederwerbung lernen.

Trade union reform in the United States: a critical assessment of the 'organizing model'

The „organizing model“ is regarded by practitioners and academics alike as a promising strategy for the revitalisation of American trade unions. This article provides a critical review of the existing literature. It examines the conceptualization of the organising model and its relationship to alternative union reform strategies. Moreover, it analyses to what extent unions in the US practice the model and how successful it is. Finally the article discusses the potential relevance for German unions. The article concludes that the organizing model is not a model in a strictly theoretical sense; it is not widespread among US unions and there is not enough empirical data to evaluate its success. However, although the adaptation of the American model in the German context does not seem to make much sense, German unions can learn from the American professionalism in organizing.

* Carola Frege, PhD, Jg 1965, Lecturer, Industrial Relations Department, London School of Economics and Political Science.

** Für Kritik und Anregungen danke ich Martin Behrens, Stephen Bronner, Stephen Silvia, Lowell Turner und Reiner Zoll. Eine verkürzte, praxisorientierte Version dieses Artikels erschien in den Gewerkschaftlichen Monatsheften (3/2000).

Artikel eingegangen: 8.1.2000,

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 25.7.2000.

1. Einleitung

In den letzten Jahren haben die Gewerkschaften in den USA erhebliche Anstrengungen unternommen, ihre schwache Mitgliederbasis, ihre Verhandlungsmacht und ihren politischen Einfluss zu regenerieren. Hinter den Schlagwörtern *Organisierungsmodell* (organizing model) oder *Neue Gewerkschaftsbewegung* (new unionism)¹ verbirgt sich ein neuer Ansatz die Gewerkschaftsbewegung von Grund auf zu reformieren. Zugrunde liegt die Überzeugung, dass sich Gewerkschaften nicht mehr primär auf politische Verbündete und auf staatliche Arbeitsmarktregulierungen verlassen können, sondern sich von innen heraus regenerieren müssen, wenn sie im neuen Jahrhundert überleben wollen. Vor allem soll dem Rückgang der Mitglieder² Einhalt geboten werden und durch massives Organisieren sollen neue Mitglieder gewonnen werden. „Organizing the unorganized“ (die nicht-Organisierten zu organisieren) ist das Motto (Nissen 1999: 11).

Diese Bestrebungen entstanden Mitte der 80er Jahre in den USA und sie fanden seitdem Nachahmungen in Großbritannien (z.B. Heery et al. 1999), Australien und Neuseeland (z.B. Oxenbridge 1999). In den 80er Jahren begannen die amerikanischen Gewerkschaften Auswege aus ihrer massiven Krise (d.h. politische und ökonomische Machtlosigkeit) zu suchen. So wurden beispielsweise Zusammenschlüsse der Einzelgewerkschaften forciert (Nissen 1999: 12).³ Außerdem entwickelten sich in den späten 80er Jahren in einigen Gewerkschaften erste Ansätze, sich intensiver mit der Mitgliederwerbung zu befassen (z.B. CWA, SEIU, AFSCME, ACTWU). Diese Ansätze kumulierten 1988 in einer einflussreichen Konferenz des amerikanischen Gewerkschaftsdachverbandes, AFL-CIO, über neue Strategien der Mitgliederwerbung. Ein Jahr später wurde von der AFL-CIO und einigen nationalen Gewerkschaften ein „Organizing Institute“ (Werbeinstitut) gegründet, das junge Werber professionell ausbilden soll. Das Institut begann mit 25 Trainees im ersten Jahr und hat seitdem eine glanzvolle Laufbahn aufzuweisen mit jährlich über hundert Trainees (Foerster 1999: 14). Entscheidend für die Durchsetzung des neuen Organisationsmodells war jedoch die Wahl des neuen Vorstands der AFL-CIO 1995 (John Sweeney, Richard Trumka und Linda Chavez-Thompson), der für ein neues Denken innerhalb der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung steht (z.B. Cobble 1999; Nissen 1999). Sweeney und sein Team bewirkten einen Generationswandel in der zunehmend lethargischen, fatalistisch eingestellten alteingesessenen Gewerkschaftselite (Nissen 1999: 22). Sweeneys Wahlaussage lautete zusammengefasst: „Amerikanische Arbeitnehmer sind schlechter gestellt als je zuvor trotz langanhaltend prosperierender Wirtschaft. Die

¹ Nicht zu verwechseln mit der „New unionism“-Bewegung in England im 19. Jahrhundert.

² Zwischen 1946 und 1980 fiel der Mitgliederorganisationsgrad in den USA von 37% (Höchststand) auf 21%. Dieser Abwärtstrend hält an. 1995 hatte die AFL-CIO noch 16,4 Millionen Mitglieder (14.9% aller ArbeitnehmerInnen außerhalb der Landwirtschaft; bzw. 10.4% der Privatwirtschaft) (US Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, 1940-1980, Bureau of National Affairs 1996: D19).

³ So gaben zum Beispiel 1995 die drei großen Metallgewerkschaften, United Autoworkers, United Steelworkers und International Association of Machinists, bekannt, sich im Jahre 2000 zusammenzuschließen (Unity Declaration 1995).

Gewerkschaften müssen auf diese Krise mit beispiellosem Einsatz reagieren, neue Mitglieder werben und eine neue progressive politische Bewegung aufbauen, die für die gesamte arbeitende Bevölkerung in unserem Land spricht.” (Sweeney et al. 1995).

Von der AFL-CIO wurde ein Startkapital von 20 Millionen US Dollar für zwei Jahre zur Verfügung gestellt, um Mitgliederwerbekampagnen in den nationalen Gewerkschaften zu unterstützen. Es wurden eine Organisationsabteilung innerhalb der AFL-CIO gegründet, das Werbeinstitut vergrößert und das Programm „Gewerkschaftssommer“ (union summer) ins Leben gerufen, in dem mehr als 1000 Schüler, Collegestudenten und junge Berufstätige jedes Jahr gewonnen werden, um einen Sommer lang bei Werbekampagnen mitzuhelfen.

Sweeneys Team wird von vielen akademischen Beobachtern als große Hoffnung gesehen, eine grundlegende Umwandlung der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung nach vier Jahrzehnten des konstanten Abstiegs einzuleiten. Nissen (1999: 13) zum Beispiel spricht von „einem neuen Optimismus innerhalb der Gewerkschaftsbewegung. Bronfenbrenner et al. (1998: 1) argumentieren: „Die amerikanische Gewerkschaftsbewegung ist an einem Scheidepunkt angelangt. Zum ersten Mal seit den Anfängen der industriellen Gewerkschaftsbewegung vor sechzig Jahren gibt es eine umfassende Übereinstimmung unter den Gewerkschaftsführern, dass die Zukunft der Gewerkschaften primär von massivem Organisieren abhängt.” Und Johnston (1999: 1) postuliert: „die Gewerkschaften wissen, dass sie organisieren müssen oder sie gehen zugrunde. Schließlich lobt Oxenbridge (1997) das Organisationsmodell als ‘best practice’ (beste Gewerkschaftspraxis) und prognostiziert, dass sich das amerikanische Modell auch in anderen Ländern ausbreiten wird (Diffusionshypothese).

Obwohl die amerikanische Reformdebatte in der deutschen Presse (z.B. Tenbrock 1996 in der ZEIT) und in deutschen Gewerkschaftskreisen verfolgt wird, hat sie bislang kaum zu einer Rezeption in der deutschen Literatur der industriellen Beziehungen geführt (die einzige mir bekannte Ausnahme ist Dribbusch 1998). Dies ist deshalb verwunderlich, weil auch deutsche Gewerkschaften massiven Mitgliederverlusten ausgesetzt sind und innerhalb der Gewerkschaften Mitgliederwerbung an Bedeutung gewinnt. So hat zum Beispiel die IG Metall kürzlich angekündigt, in den nächsten Jahren 20 bis 40 Millionen DM (2,5 bis 5% ihres Etats) für professionelle Mitgliederwerbung und Imagekampagnen auszugeben (FAZ 14/4/99). Einige Kommentatoren sind jedoch der Meinung, dass die deutschen Gewerkschaften bisher ungenügende Anstrengungen in diese Richtung unternehmen und von der angelsächsischen Reformbewegung lernen sollten (z.B. Turner 1998).

Dieser Artikel will einen ersten Überblick über das amerikanische Organisationsmodell vermitteln. Gefragt wird erstens nach einer konkreten Definition des „Organisationsmodells“, zweitens, ob dieses Modell in der amerikanischen Praxis erfolgreich verwirklicht wird und drittens, inwieweit deutsche Gewerkschaften von diesen Erfahrungen lernen können.

Meine Schlussfolgerungen sind, dass das Organisationsmodell trotz der enormen Publizität in der angelsächsischen Literatur kein ausgereiftes theoretisches Mo-

dell darstellt, dass es zu wenig gesicherte Daten über seinen Erfolg (d.h. wachsende Mitgliederzahlen) gibt, und dass die uneingeschränkte Übertragbarkeit des Modells auf deutsche Verhältnisse fraglich ist.

2. „Organisieren“ als neue Reformstrategie

Es ist weithin bekannt, dass sich die Gewerkschaftsbewegungen in den meisten OECD-Ländern in den letzten zwei Jahrzehnten in einer ernsten Krise befinden. Abnehmende Mitgliederzahlen; Probleme in den neuen Dienstleistungssektoren und in High-Tech Unternehmen Fuß zu fassen; wachsende Versuche der Arbeitgeber, Tarifverträge zu unterminieren; in einigen Ländern haben institutionelle Unterstützung von Anti-Gewerkschafts-Strategien der Arbeitgeber zu einer existenziellen Krise der Gewerkschaften geführt (z.B. Taplin 1990). Hierfür bietet die Literatur unterschiedliche Erklärungsversuche (Metcalf 1991): die Arbeitsmarktlage (Arbeitsüberangebot), die demographische Zusammensetzung der Arbeitnehmerschaft (z.B. mehr berufstätige Frauen), die anti-gewerkschaftliche Regierungspolitik in einigen Ländern (z.B. Thatcherism in Großbritannien), neue Managementstrategien (z.B. Human Resource Management), und die Strategien und Aktivitäten der Gewerkschaften selber. In den letzten Jahren hat sich der Schwerpunkt der Gewerkschaftsliteratur vermehrt von einer kontextuellen Analyse der neuen Managementstrategien (HRM, TQM Debatten) und ihrer Bedeutung für die Gewerkschaftsbewegung hin zu einer Analyse strategischen Möglichkeiten der Gewerkschaften verschoben (z.B. Bronfenbrenner 1994: 3; Bronfenbrenner et al. 1998: 11; Heery 1999: 1). Gewerkschaften werden zunehmend als strategische Akteure verstanden, die „Architekten ihres eigenen Schicksals“ (Fiore et al. 1993; Kelly 1997) sind.⁴ Die Gewerkschaftskrise wird nicht mehr allein den Arbeitgeberstrategien oder der Politik zugeschrieben, sondern die Gewerkschaften werden als mitverantwortlich für ihre Lage angesehen.

Diese Erkenntnis führte in den letzten Jahren in der angelsächsischen Gewerkschaftsliteratur zu zahlreichen Versuchen, Typologien von Gewerkschaftsstrategien zu entwickeln (z.B. Heery 1999; Hyman 1994; 1996; Kelly 1996; Wever 1998). Im Folgenden werden die vier neuesten Ansätze kurz beschrieben:

Wever (1998: 389) klassifiziert drei Revitalisierungsstrategien für amerikanische Gewerkschaften:

1. „zusätzlicher mikroökonomischer Wert“ (adding microeconomic value), der durch Arbeitnehmermitbestimmung in den Unternehmen entstehen kann;
2. „veränderter institutioneller Rahmen“ (adjusting institutional framework), definiert als zunehmende institutionelle Flexibilität auf der Makro- und Meso-Ebene in den industriellen Beziehungen, um größere Flexibilität in den Unternehmen zu unterstützen; und schließlich

⁴ Es gibt jedoch nach wie vor kritische Stimmen, die Gewerkschaftsstrategien ausschließlich als Reaktionen auf die Politik der Arbeitgeber beschreiben (z.B. Dickens 1983).

3. „erweitertes Spielfeld“ der Interessenvertretung der Gewerkschaften (enlarging the playing field) (z.B. verstärkte Anwerbung von Frauen, ausländischen oder jugendlichen Arbeitnehmern).

Wever favorisiert die letztere Strategie als am meisten erfolgversprechend und schreibt ihr Revitalisierungspotential in Zeiten ökonomischer Instabilität zu (ebd., 388).

Hymans Typologie von Gewerkschaftsidentitäten (z.B. 1994: 133; 1997: 520) unterscheidet zwischen „ökonomischen Gewerkschaften“ (business unions), d.h. Gewerkschaften, die nicht politisch aktiv sind, sondern sich als Arbeitsmarkttakteure fast ausschließlich um die örtlichen Arbeitsbedingungen kümmern und vier Alternativen:

„Arbeiterwohlfahrtsverbände“ (friendly societies), die sich auf Dienstleistungen für ihre Mitglieder konzentrieren; „Betriebsgewerkschaften“ wie in Japan; „Sozialpartner“ wie in Deutschland; und letztlich „soziale Bewegungen“, die ihre Rolle in über die Arbeitswelt hinausgehenden sozialen und gesellschaftlichen Dimensionen sehen und als populistische Kampagneorganisationen auftreten.

Hymans Argument ist, dass sich die ökonomischen Gewerkschaften, die sich nur um das materielle Wohlergehen der Arbeitnehmer zu kümmern, haben überlebt, weil sie nur unter ökonomisch günstigen Bedingungen erfolgreich sein können (1994: 133). Obwohl Hyman nicht explizit eine alternative Gewerkschaftsidentität als „bestes Modell“ vorschlägt, vermerkt er, dass „nach vielen Jahren, in denen der Ökonomismus ideologische Gewerkschaftsidentitäten verdrängt hat, die soziale Bewegung innerhalb der Arbeiterbewegung, welche in den letzten Jahrzehnten als reine Klassenideologie abgeurteilt wurde, rehabilitiert wird“ (1994: 135).

Kelly (1996) vergleicht moderate (soziale Partnerschafts-) und militante (soziale Bewegungs-) Gewerkschaften in Großbritannien und unterscheidet fünf Dimensionen der zwei alternativen Politikfelder:

1. Gewerkschaftsziele (moderate oder ambitionierte Forderungen);
2. Mitgliederressourcen (Abhängigkeit von Arbeitgebern/Gesetzen oder Abhängigkeit von Mitgliedermobilisierung);
3. institutionelle Ressourcen (Unterstützung von Mitbestimmung als „non-bargaining institution“ welches von Kelly als Unterlegenheit definiert wird oder Stützung auf Verhandlungen mit dem Arbeitgeber (collective bargaining));
4. Methoden (seltener oder häufiger Gebrauch von kollektiven Aktionen);
5. Ideologie (Partnerschaftsideologie, welche als Inkorporation der Arbeitnehmer durch das Kapital verstanden wird, oder Klassenideologie, d.h. Ideologie konfliktärer Interessen).

Für Kelly ist Gewerkschaftsmilitanz der Hauptcharakter von „sozialen Bewegungs“-Gewerkschaften, und er favorisiert eine solche Strategie im britischen Kontext.⁵

Schließlich unterscheidet eine wachsende Anzahl von Studien in den USA und Großbritannien zwischen „Dienstleistungsgewerkschaften“ (nicht zu verwechseln mit Gewerkschaften im Dienstleistungssektor) und dem „Organisierungsmodell“ und zwischen „bürokratischer Gewerkschaft“ und „Beteiligungsgewerkschaft. Die jeweils letzteren Strategien (Organisierungsmodell und Beteiligungsgewerkschaft) werden herausgestellt als vielversprechende und effektive Wege zur Gewerkschaftsreform bzw. -revitalisierung (z.B. Bronfenbrenner et al. 1998; Heery 1999; Turner 1998); sie werden weiter unten ausführlicher beschrieben.

Zusammengefasst zeigt die folgende Tabelle (1) in der linken Reihe die favorisierten Gewerkschaftsstrategien der oben beschriebenen Autoren und in der rechten deren Alternativen. Interessanterweise scheint es bei den Autoren eine Übereinstimmung untereinander und mit den derzeitig praktizierten Reformanstrengungen der angelsächsischen Gewerkschaften darüber zu geben, in welche Richtung sich die Gewerkschaftsbewegung entwickeln muss, um sich zu revitalisieren und im nächsten Jahrhundert zu überleben.

Tab. 1:

erweitertes Spielfeld	zusätzlicher mikroökonomischer Wert oder veränderter institutioneller Rahmen
Militanz	Moderation
Soziale Bewegung	ökonomische Gewerkschaft (business unionism) oder Soziale Partnerschaft
Organisierungsmodell	Dienstleistungsgewerkschaft
Beteiligungsgewerkschaft	Gewerkschaftsbürokratie

Schließlich sei auf einige konzeptionelle Probleme dieser Typologien verwiesen: Zum Beispiel beziehen sich Wevers Gewerkschaftsstrategien auf unterschiedliche Ebenen des Systems der industriellen Beziehungen (mikro, meso, makro) und beschreiben nicht sich gegenseitig ausschließende Strategien. Eine Gewerkschaft kann kooperative Beziehungen mit dem Management auf der Betriebsebene führen („zusätzlicher ökonomischer Wert“) und gleichzeitig an einem kontrollierten Dezentralismus der Tarifverträge arbeiten („institutioneller Rahmen“) und spezielle Strategien entwickeln, um schwach organisierte Beschäftigungsgruppen für sich zu werben

⁵ Kelly erwähnt folgende Gründe: wachsende anti-gewerkschaftliche Stimmung unter britischen Arbeitgebern; empirisch überprüfbarer Nutzen von Arbeitskämpfen (Lohnsteigerungen, Mitgliederzuwächse, stärkeres Gewerkschaftsbewusstsein und Engagement unter dem Mitgliedern); die schwachen Ergebnisse von moderaten Gewerkschaftspolitiken in Großbritannien, und schließlich der sich nicht abmindernde Antagonismus zwischen den Interessen der Arbeitnehmer und Arbeitgeber.

(„erweitertes Spielfeld“). Dies ist genau das, was einige deutsche Gewerkschaften zur Zeit praktizieren.

Ein anderes Problem liegt in der Argumentation von Kelly, dass Gewerkschaften in einigen Dimensionen militant sein können und in anderen moderat, aber er sagt uns nicht, welche Dimensionen notwendigerweise militant/moderat sein müssen, um die Gewerkschaften als militant/moderat definieren zu können. Welche Dimensionen sind notwendig, welche hinreichend? Er erklärt auch nicht, warum eine sozialpartnerschaftliche Ideologie notgedrungen eine Unterwerfung der Gewerkschaft unter das Management zur Folge haben soll. In Deutschland schließt Sozialpartnerschaft nicht aus, dass beide Seiten unterschiedliche Interessen haben. Im Gegenteil wird dies als eine Voraussetzung für eine funktionierende Partnerschaft gesehen. Es ist auch nicht einleuchtend, warum Mitbestimmung zur Inkorporation der Gewerkschaften führt und keine Alternative zu dem klassischen Mittel des „collective bargaining“ (kollektive Verhandlungen) sein kann. Die deutsche Erfahrung ist da sicherlich eine andere.

Schließlich ist nicht eindeutig, inwieweit Hymans Gewerkschaftsidentitäten, Wevers Strategien und Kellys Politiken kompatibel bzw. komplementär sind. Anders gefragt: Stellen die Kategorien auf der linken Seite Variablen eines gemeinsamen Faktors dar oder unabhängige Variablen? Ich möchte im Weiteren behaupten, dass die Kategorien weder das eine noch das andere, sondern in Wirklichkeit Untergruppen eines umfassenden Organisationsmodells darstellen.

3. Definition des „Organisationsmodells“

Das Organisationsmodell besitzt keine allgemein anerkannte Definition und ist in der Literatur oft nur sehr vage formuliert. Die umfangreichste Definition stammt meines Erachtens von Heery et al. (1999: 11). Das Organisationsmodell hat hier zwei Bedeutungen, eine methodische und eine inhaltliche, denen ich eine dritte, strukturelle hinzufügen möchte:

Erstens umfasst das Modell mehrere innovative Werbepraktiken:

1. geplante Werbekampagnen mit Zielvorgabe für jeden Betrieb, wieviele Neumitglieder sie monatlich werben sollen;
2. Auflistung aller Nichtmitglieder eines Betriebes und deren Klassifizierung, wie einfach sie zu rekrutieren sind (z.B. in „potentielle Mitgliedskandidaten“, „relativ einfach zu überzeugen“, „schwer zu überzeugen“, „unmöglich“);
3. Identifizierung von akuten Problemen/Beschwerden im Betrieb, auf die die Werbekampagne basieren kann;
4. Mobilisierung am Arbeitsplatz und in der „community“ (Gemeinde, Lebensumfeld);
5. Etablierung eines Rekrutierungsteams im Betrieb (Hauptamtliche und Ehrenamtliche);
6. Rekrutierung durch persönliche Werbegespräche und Hausbesuche bei Nichtmitgliedern;
7. die Werber sollen die gleichen demographischen Voraussetzungen haben wie die zuwerbenden (z.B. Frauen werben Frauen);

8. Image der Gewerkschaften im Betrieb verbessern (z.B. Petitionen, Demonstrationen, Fragebogensurveys);
9. öffentliche Kampagnen in der „community“ gegen gewerkschaftsunfreundliche Arbeitgeber;
10. Werbekampagnen in nichtgewerkschaftlich organisierten Betrieben;
11. Zusammenarbeit mit anderen sozialen Bewegungen auf lokaler Ebene (z.B. Kirchen, Frauenbewegung, Umweltbewegung).⁶

Zweitens bezeichnet das Organisationsmodell einen Versuch, „den Charakter der sozialen Bewegung innerhalb der Gewerkschaftsbewegung wieder aufleben zu lassen“ (Heery et al. 1999: 11). Es geht um einen Kulturwandel vom pragmatischen „business unionism“ zu einer klassenbewussten Arbeiterbewegung (Mantsios 1998: 3), die das gesamte Lebensumfeld der arbeitenden Klasse umfasst, und nicht nur den Arbeiter an seinem Arbeitsplatz. Gewerkschaften sollen umfassende soziale Bewegungen der arbeitenden Bevölkerung werden (Foerster 1999: 1). Sie sollen nicht nur für die organisierten Arbeitnehmer, sondern für alle sprechen. Arbeitnehmern soll eine neue Stimme in der Öffentlichkeit gegeben werden (Moberg 1997: 25). Die AFL-CIO will somit die Probleme der Arbeitswelt in das Zentrum des öffentlichen Interesses bringen und politisch unabhängiger von Parteien werden (Nissen 1999: 13). Schließlich sollen sich die Gewerkschaften auf ihre Basis konzentrieren und lokale Aktionen fördern („grassroot movements“) anstatt ihre Energien in Washington mit „lobbying“ zu verschwenden (Mantsios 1998: 51).

Andererseits sollen Gewerkschaften aber inhaltlich politischer werden. Fletcher und Hurd (1998: 38) oder Chaison (1999: 5) heben die Notwendigkeit der Mitgliedermobilisierung, kollektive Aktionen und Militanz als Charakteristika des Organisationsmodells hervor. Lerner (1998: 73) behauptet sogar, dass die Gewerkschaften endlich von dieser „Partnerschaftsidee zwischen Kapital und Arbeit“ wegkommen und begreifen müssten, dass es nur eine „feindliche Beziehung“ gibt. „Wir müssen lauter werden, aggressiver, militanter und kreativer in der Art, wie wir für die Rechte der Arbeiter kämpfen.“ (ebd.: S.76). Moberg (1999: 21) argumentiert: „Es geht nicht nur darum neue Freunde zu rekrutieren, sondern eine neue politische Kultur zu kreieren (...) Kooperation mit dem Management ist nebensächlich. Wir brauchen wieder mehr Macht, bevor wir kooperieren können.“

Es ändern sich auch die Ziele der Gewerkschaften. Obwohl wirtschaftliche Gerechtigkeit immer noch im Mittelpunkt steht, soll die soziale Gerechtigkeit am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft hervorgehoben werden (Heery et al. 1999: 11; Moberg 1997: 25). „Gewerkschaften stehen für Gerechtigkeit, Fairness, Respekt und

⁶ Eher traditionellere Werbestrategien, die zusätzlich benutzt werden können, sind zum Beispiel: Gewerkschaftspräsenz in den Einführungsseminaren für neue Mitarbeiter im Unternehmen; Gewerkschaftsliteratur die auf die speziellen Zielgruppen abgestimmt ist (z.B. Informationen, warum Frauen eintreten sollen); Mitgliederbeitragsdiskont für Neumitglieder; Flugblätter an Nichtmitglieder; direkte Post an Nichtmitglieder; Gewerkschaftswerbung in Berufsschulen und Universitäten; gewerkschaftsinitiierte Freizeitveranstaltungen; Werbeanreize für Mitglieder; Auskunft/Beratung für Nichtmitglieder.

Würde. Wir wollen eine moralische Instanz in diesem Land werden und für alle Arbeitnehmer dieses Landes sprechen" (Bensinger, Gründer des „Organizing Institute“, zitiert in Moberg 1997: 27).

Ein drittes Kriterium, welches ich hinzufügen möchte, ist die aktive Integration der Mitglieder in die Gewerkschaftsorganisation. Dies wird nicht von Heery et al. erwähnt, aber in anderen Studien angesprochen (z.B. Bronfenbrenner et al. 1998: Part III). Es soll eine systematische partizipative, d.h. demokratische „Mobilisierungskultur“ in den Gewerkschaften unterstützt werden. „Organisieren“ ist also nicht nur die Aufgabe, permanent neue Mitglieder zu rekrutieren, sondern will auch die vorhandenen Mitglieder aktivieren und auf der Betriebsebene mobilisieren. Die Mitglieder sollen erleben, dass die Gewerkschaftserfolge im Betrieb ihre Erfolge sind, dass sie daran teilhaben. In anderen Worten, das Motto ist „weg von der Funktionärgewerkschaft – hin zur Beteiligungsgewerkschaft“, „weg von der Dienstleistungsgewerkschaft – hin zur Gewerkschaft als demokratische soziale Bewegung.“ Organisieren heißt somit auch, den Mitgliedern zu helfen sich selbst zu helfen; sie sollen (durch eine effiziente Gewerkschaftsorganisation vor Ort) in die Lage versetzt werden, ihre Probleme am Arbeitsplatz selbst zu lösen, anstatt auf Funktionäre zu hoffen. Weg vom alten amerikanischen Modell des „business unionism“ – hin zu einer Mitgliederorganisation, die Mitgliedern hilft, Einfluss zu nehmen (Moberg 1997: 25).

In Gegensatz dazu definiert Diamond (1998: 6) das alternative Dienstleistungsmodell als Ansatz, Menschen zu helfen, indem man ihre Probleme für sie löst. Das Dienstleistungsmodell beruht auf vollamtlichen Gewerkschaftsfunktionären, die primär zur Aufgabe haben, Probleme ihrer Mitglieder zu lösen. Mitgliederwerbung wird als nebensächliche Aufgabe betrachtet und soll, wenn überhaupt, von Funktionären betrieben werden, die für gewerkschaftliche Dienstleistungen werben.

Man kann zumindest drei *Voraussetzungen des Organisationsmodells* aufzählen: Erstens müssen Gewerkschaften ihre Organisationsbestrebungen mit finanziellen Ressourcen ausstatten. Es gibt statistisch gesicherte Untersuchungen, die einen engen Zusammenhang zwischen Organisationsgrad und der Höhe der Werbe- und Rekrutierungsausgaben aufzeigen (Voos 1984).

Traditionell geben amerikanische Gewerkschaften unter 5% ihrer Budgets für Organisieren aus. Das Ziel der AFL-CIO ist, alle Gewerkschaften davon zu überzeugen, ab dem Jahre 2000 mindestens 30% ihrer Ressourcen in Organisieren zu investieren (Nissen 1999: 15). Das bedeutet in den meisten Fällen auch einen Zugriff auf Ressourcen, die ursprünglich für gewerkschaftliche Dienstleistungen bestimmt waren; das kann zu internen Spannungen führen.

Zweitens ist es ein Anliegen des AFL-CIO, die Organisationsbemühungen der einzelnen Gewerkschaften zu zentralisieren. Anstelle von ausschließlich individuellen Anstrengungen einzelner Gewerkschaften sollen umfassende Werbekampagnen durch die AFL-CIO koordiniert werden, um Ressourcen und Personal effizienter einzusetzen (Nissen 1999: 15).

Man muss jedoch hierbei erwähnen, dass die AFL-CIO ähnlich wie der DGB keine autonome Entscheidungsmacht hat, sondern diese liegt bei den einzelnen nationalen Gewerkschaften. Die AFL-CIO kann lediglich versuchen die einzelnen Gewerkschaften und insbesondere die lokalen Gewerkschaftseinheiten zu überzeugen (diese kontrollieren bis zu 70% der gewerkschaftlichen finanziellen Mittel; Anonymous 1996; Foerster 1999: 16).

Eine Maßnahme Ressourcen zu zentralisieren, bietet das AFL-CIO Werbeinstitut. Seine Aufgabe ist, enthusiastische junge Menschen zu rekrutieren, sie theoretisch und praktisch in der Werbung und Mobilisierung zu trainieren und ihnen dann einen Arbeitsplatz als Werber in den Einzelgewerkschaften zu vermitteln. Die Ausbildung dauert 12 Monate und umfasst theoretisches Wissen (in Rekrutierungs-/Werbertechniken, Kommunikation und Führungsstil und in Arbeits- und Gewerkschaftsrecht) sowie Praktika (Werbekampagnen in den einzelnen Gewerkschaften). Wesentlich für die Auswahl der Kandidaten sind nicht Gewerkschaftserfahrung, sondern allgemeine Kommunikationsfähigkeiten (argumentiert wird, dass man ihnen das nötige Gewerkschaftswissen in dem Jahr beibringen kann). Es wird zudem versucht Leute anzuwerben, die den Zielgruppen der potentiellen Mitglieder entsprechen, damit diese einfacher angeworben werden können (z.B. Frauen, Minderheiten). Eine wichtige Nebenfunktion des Instituts ist, dass die Werber von außen zu den Gewerkschaften stoßen und somit den Vorteil haben, frisches Blut in die Gewerkschaft zu bringen und den Organisationswandel zu fördern.

Foerster (1999: 19) argumentiert, dass das Werbeinstitut eine bedeutende Rolle spielt in der Reform der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung. Es sei zwar verfrüht, die genauen Auswirkungen dieses Instituts zu bewerten, aber es zeichne sich ab, dass sich das Verhältnis der AFL-CIO gegenüber den lokalen Gewerkschaften erheblich ändere, d.h. die AFL-CIO einen größeren Einfluss auf diese Einheiten gewinne. Zum Beispiel bilde das Institut nicht nur Werber aus, sondern forciere auch den ständigen Dialog zwischen den teilnehmenden Gewerkschaften. So wurde eine Arbeitsgruppe („elected leaders’ task force on organizing”) ins Leben gerufen, in der sich regelmäßig Funktionäre aus den Ortsverwaltungen von verschiedenen Gewerkschaften treffen, um ihre Erfahrungen mit den Organisierungskampagnen auszutauschen.

Als dritte und letzte Voraussetzung des Organisierungsmodells wird vielfach hervorgehoben, dass das Modell nur effektiv sein kann, wenn es mit einem Organisationswandel einhergeht (Voss/Sherman 1998). Es müssen strukturelle Voraussetzungen geschaffen werden, um die lokale Ebene innerhalb der Gewerkschaftshierarchie zu fördern (Dezentralisierung), dem Organisieren mehr Status zu geben, Freiraum für Experimente zu schaffen und die externen Organisierer, die vom „Organizing Institute“ übernommen werden, zu integrieren.

4. Probleme des Organisierungsmodells

Das beschriebene Organisationsmodell weist gravierende konzeptionelle Probleme auf. Erstens gibt es keine Angaben darüber, welche innovativen Werbetechniken eine Gewerkschaft anwenden muss, um dem Organisationsmodell zu entsprechen. Reichen ein oder zwei aus, um erfolgreich zu sein? Zudem stellt sich die Frage, ob sich die alternativen Konzepte (s. Tabelle 1) wirklich gegenseitig ausschließen. Sind zum Beispiel das Dienstleistungs- und Organisationsmodell wirklich Gegensätze? Dies wird behauptet, ist aber weder theoretisch noch empirisch bewiesen.

Zweitens ist nicht klar, in welchem Zusammenhang Methoden und Inhalt stehen. Kann man nicht zum Beispiel innovative Werbemethoden anwenden, aber trotzdem eine Dienstleistungsgewerkschaft bleiben? Sind solche Gewerkschaften weniger erfolgreich als Gewerkschaften, die als „soziale Bewegung“ agieren? Warum kann eine dezentrale Gewerkschaftsbewegung erfolgreicher für Arbeitnehmerinteressen eintreten als eine bürokratisch organisierte? Und was passiert mit den Fällen, die eine Mobilisierungs-Ideologie besitzen, aber keine innovativen Werbemethoden?

Man kann zudem argumentieren, dass die Mobilisierung vielleicht zu einer erfolgreichen Organisation neuer Betriebe führt, aber nicht behilflich ist in der täglichen Gewerkschaftsarbeit, die danach folgt. Es stellt sich somit die Frage, inwieweit das Organisationsmodell nur relevant ist für die Wahlkampagnen amerikanischer Gewerkschaften in den zu organisierenden Unternehmen, aber nicht für die Zeit danach, in der Gewerkschaften mit dem Management verhandeln und Kompromisse schließen müssen.

Des Weiteren bezweifeln Fletcher und Hurd (1998: 52) (ohne es leider weiter auszuführen), ob eine militante Gewerkschaftsbasis ausreicht, um eine neue anhaltende Arbeiterbewegung zu initiieren. Es ist zum Beispiel fraglich, ob eine militante Ausrichtung der Gewerkschaften neue Mitglieder anzieht. Mitgliederbefragungen in den letzten Jahren (z.B. in den USA Freeman and Rogers 1999; in Deutschland IG Metall polis 1998) haben immer wieder gezeigt, dass die große Mehrheit der Arbeitnehmer kein klassenkämpferisches Bewusstsein hat und eine kooperative Ideologie bevorzugt. Ein weiterer Einwand kommt von Hurd (1998: 27), der zu bedenken gibt, dass ein aggressiv zur Schau gestelltes Klassenbewusstsein zur Rekrutierung von unterprivilegierten, ungelernten Arbeitern nützlich ist, aber eher hinderlich ist, wenn es um hochqualifizierte Facharbeiter oder Angestellte im Dienstleistungsbereich geht. Er kommt zu dem Schluss, dass hier das neue Modell keine Alternative zu dem „business unionism“ bietet (S. 53).

Ein letztes Problem bezieht sich auf die Frage, ob eine Beteiligungsgewerkschaft wirklich eine notwendige Bedingung für Organisieren ist. Zum einen plädiert das Organisationsmodell für eine systematische Planung und zentrale Koordination der einzelnen Werbekampagnen, auf der anderen Seite aber auch für Dezentralismus und lokale „grass root“-Aktionen. Beides ist schwierig zu kombinieren. Zum anderen zeigen Umfragen seit vielen Jahren, dass sich die wenigsten Mitglieder aktiv in der Gewerkschaft engagieren (van der Vall 1970; Gewerkschaftsbarometer 1996). Ist es nicht somit eine Illusion darauf zu hoffen, dass eine dezentrale Gewerkschaftsorgani-

sation ausreicht, um mehr Mitglieder zu aktivieren? Ist Basisdemokratie wirklich ein realistischer Ansatzpunkt für Gewerkschaftsmodernisierung?

5. Die Praxis der amerikanischen Gewerkschaften

Die amerikanische Literatur⁷ bietet eine imponierende Anzahl von Anekdoten und Fallstudien erfolgreicher innovativer Werbekampagnen (z.B. Behrens 1998; Fentonte und Braden 1990; Hurd 1989; Mantsios 1998, Moberg 1997). Da gibt es etwa den beeindruckenden Versuch die Erdbeerpflücker in Kalifornien zu organisieren und dies mit landesweiten Solidaritätskundgebungen vor Supermärkten zu unterstützen (Moberg 1997: 26) oder die Initiative „union cities“ (Gewerkschaftsstädte), wo sich die Ortsverwaltungen aller örtlichen Gewerkschaften zusammensetzen und Strategien entwickeln, gemeinsam mehr Mitglieder in ihrem Ort zu gewinnen (Moberg 1997: 29).

Darüber hinaus gibt es jedoch wenig Daten, die den Umfang dieser Praktiken abstecken. Es gibt lediglich Aussagen (z.B. Bronfenbrenner et al. 1998: 1), dass einige der großen Gewerkschaften organisatorische Veränderungen auf nationaler und lokaler Ebene eingeleitet haben, um Organisieren zu ihrer vordringlichen Priorität zu erklären (z.B. IBT, SEIU, CWA, IBEW, UNITE). Man erfährt aber nicht, wie repräsentativ diese Bemühungen sind. Zudem gibt es bis jetzt nicht genügend Informationen darüber, inwieweit diese Gewerkschaften „Organisieren“ nicht nur als Strategie betrachten, sondern auch wirklich praktizieren. Eine der wenigen repräsentativeren Studien stammt von Bronfenbrenner und Juravich, die 1986/87 und 1994 „NLRB (National Labor Relations Board) „certification election“-Kampagnen⁸ statistisch ausgewertet haben (1998: 29). In 1994 konnten nur 15% aller untersuchten „certification election“ Kampagnen ein umfassendes Organisationsmodell vorweisen. Dies ist zwar das Fünffache dessen, was in ihrer früheren Studie 1986/87 ermittelt wurde, aber stellt immer noch nur eine kleine Minderheit der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung dar. Eine weitere Studie von Fletcher und Hurd (1998: 39) unterstützt dieses Ergebnis. Sie untersucht 12 von der großen Dienstleistungssektorgewerkschaft SEIU ausgesuchte lokale Gewerkschaftseinheiten. Nur die Hälfte dieser nach dem Kriterium der „best practice“ auserkorenen Gewerkschaften praktizierten es auch.

⁷ Sie lässt sich grob in vier Untergruppen aufteilen: erstens, Versuche die Reformbewegung geschichtlich zu erklären (z.B. Cobble 1999; Hurd 1998); zweitens, Studien, die Gewerkschaften als soziale Bewegungen betonen (z.B. Johnston 1999; Moody 1997; Turner 1998); drittens, statistische Studien über die Effektivität der Werbepraktiken (z.B. Bronfenbrenner 1997; Fiorito et al. 1995); und viertens, Fallstudien über den internen Prozess erfolgreicher Organisierungskampagnen (z.B. Hurd 1998; Turner 1998; Waldinger et al. 1998; Weikle et al. 1998).

⁸ Amerikanische Gewerkschaften können einen Betrieb nur organisieren und offizieller Verhandlungspartner des Managements werden, wenn entweder das Management dies freiwillig anbietet oder sich die Mehrheit der Beschäftigten in einer formellen Wahl (unter der Kontrolle des NLRB) dafür ausspricht.

Zusammenfassend kann man schließen, dass die AFL-CIO massiv an einem Organisations- und Kulturwandel der Gewerkschaften interessiert ist und viele große Gewerkschaften ernsthafte Bemühungen in dieser Richtung unternehmen und Erfolge aufweisen, aber dass dies noch zu keinem Trend geworden ist, der sich tatsächlich in der gesamten amerikanischen Gewerkschaftsbewegung durchgesetzt hat. Dies bedarf natürlich seine Zeit und deswegen kann zu diesem Zeitpunkt noch kein abschließendes Urteil gefällt werden.

Fallstudien weisen jedoch auch auf praktische Umsetzungsprobleme des Organisationsmodells hin (z.B. Hurd 1998). Bekannte Probleme sind:

1. fehlende Managementkompetenz unter den Gewerkschaftsführern;
2. die politischen Aktionen sind auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen begrenzt; sie zielen nicht auf weitergehende Themen, wie zum Beispiel mehr Gerechtigkeit in der Gesellschaft;
3. ein überwiegend traditioneller Verhandlungsstil mit dem Management, d.h. ohne aktive Teilnahme der Mitglieder an der Basis;
4. interner Widerstand der Funktionäre, die in einer Dienstleistungsgewerkschaft groß geworden sind, gegen eine übermäßige Demokratisierung und Einbeziehung der lokalen Basis;
5. mangelndes Interesse der Mitglieder, sich zu engagieren und zu wenige freiwillige Organisierer;
6. unzureichende finanzielle Ressourcen;
7. fehlende Organisationsstrukturen, die das Organisationsmodell unterstützen;
8. das Fehlen einer formellen Verpflichtung des Gewerkschaftsvorstands, Organisieren zu einem strategischen Schwerpunkt zu machen;
9. inadäquate Arbeitsaufteilung: oftmals führen Werbekampagnen zu übermäßiger Belastung von Funktionären, woraus dann oft Widerstand und vermehrter Stress („burn-out“) resultiert. Wichtig sind somit spezielle Ressourcen für Kampagnen, d.h. Nutzung von professionell geschulten Expertenteams in der Rekrutierung und Mobilisierung;
10. interner Widerstand von Hauptamtlichen gegen externe professionelle Werber aus dem „Organizing Institute“. Viele Gewerkschaftler (s. Early 1998; Foerster 1999: 21) kritisieren, dass diese jungen Werber wenig Erfahrung in der Arbeiterbewegung haben, gerade von den Colleges kommen, in gemieteten Autos sitzen und von einer Kampagne zur anderen fahren, ohne Zeit zu haben, anhaltende Beziehungen vor Ort mit den Arbeitern zu knüpfen. Sie haben bei vielen älteren Gewerkschaftlern ein „Yuppie“-Image (Foerster 99: 21).

Eine weitere empirische Frage bezieht sich auf den *Erfolg des Organisationsmodells*. Wie Bronfenbrenner et al. (1998: 9) darlegen, gibt es derzeit nur wenige Studien, die sich mit der Effektivität der Organisationsstrategien befassen. Eine Ausnahme ist Bronfenbrenners Studie (1993, 1997), die die Einflussfaktoren auf den Erfolg von 261 „NLRB certification election“ Kampagnen untersucht. Sie konnte feststellen, dass Gewerkschaftsstrategien für den Erfolg dieser Kampagnen wichtiger

waren als alle anderen untersuchten Variablen (Wahlumstände⁹, demographische Zusammensetzung der Werber, demographische Zusammensetzung der Arbeitnehmer in diesen Betrieben, Arbeitgeberkampagnen und anti-gewerkschaftliche Strategien). Mit anderen Worten hat die Art und Weise, wie die Gewerkschaft für sich wirbt, einen bedeutenden Einfluss auf den Ausgang dieser Wahlen. Die Studie zeigt, dass 15% der untersuchten Gewerkschaften ein umfassendes Organisationsmodell praktizierten, und zwar mit einer Erfolgchance von 67%, während die Gewerkschaften, die traditionelle Werbekampagnen betrieben, nur eine Erfolgchance von 38% aufwiesen (Bronfenbrenner und Juravich 1998: 29).

Die Studie zeigt außerdem, dass Gewerkschaften erfolgreicher in ihrer Organisierungskampagne sind, wenn sie aggressive und kreative Werbestrategien anwenden. Insbesondere waren lokale Aktionen der Gewerkschaftsbasis vor Ort, persönliche Werbegespräche und Hausbesuche weitaus erfolgreicher als die Verteilung von Broschüren und Flugblätter an den Werktoen oder die Organisation von Großveranstaltungen. Zudem spielte ein hohes Gewerkschaftsbewusstsein der teilnehmenden Funktionäre eine positive Rolle. Des Weiteren gibt die Studie Hinweise darauf, dass Gewerkschaften, die Themen wie Gerechtigkeit und Würde am Arbeitsplatz, Fairness, und die Qualität der gewerkschaftlichen Dienstleitungen in den Vordergrund stellten, um 20% erfolgreicher waren als Gewerkschaften, die sich auf traditionelle Gewerkschaftsthemen (Lohn, sonstige Leistungen, Arbeitsplatzsicherheit) konzentrierten. Schließlich stellten die Autoren fest, dass professionelle Werber, die von der Hauptverwaltung der Gewerkschaft gesandt wurden, um in den lokalen Organisierungskampagnen mitzuhelfen, die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Wahl um 20% erhöhen.

Man muss jedoch anmerken, dass sich diese Untersuchungen ausschließlich mit den Wahlkampagnen beschäftigen und nicht mit den Organisierungserfolgen der Gewerkschaften in bereits gewerkschaftlich organisierten Betrieben.

Fiorito et al. (1995) liefert eine der wenigen Studien, die sich nicht auf die „NLRB certification election“-Kampagnen beschränken, sondern die Effektivität des Organisierens weiter fassen und den Erfolg der Gewerkschaften analysieren, nichtorganisierte Arbeitnehmer als Mitglieder zu gewinnen. Die Untersuchung umfasst 111 nationale Gewerkschaften in den USA.

Der Erfolg wird an mehreren Kriterien gemessen: NLRB-Wahlerfolg, Mitgliederzuwachs über vier Jahre, und Selbstbeurteilung der Verantwortlichen für Organisieren im Hauptvorstand der Gewerkschaften. Die statistischen Analysen zeigen, dass innovative Werbestrategien signifikant erfolgreicher sind als traditionelle. Sie unterstützen damit Bronfenbrenners Resultat; ferner zeigen sie, dass dezentralisierte Kampagnen deutlich erfolgreicher sind als zentralisierte. Sie unterstützen (wenn auch statistisch schwach) zudem die These, dass eine interne Gewerkschaftsdemokratie einen positiven Einfluss auf den Erfolg der Organisierungskampagnen hat.

⁹ „Election environment“ wird leider nicht näher definiert.

Zusammenfassend kann man sagen, dass erste Untersuchungen andeuten, dass innovative Werbestrategien erfolgreicher sind als traditionelle und ein umfassendes Modell mit mehreren innovativen Methoden besser ist als nur vereinzelte Maßnahmen. Nötig sind jedoch weitere darauf aufbauende Studien über die Effektivität des Organisationsmodells, die auch eine Kosten-Nutzen-Analyse miteinbeziehen und das gesamte Organisationsmodell testen, d.h. nicht nur die innovativen Methoden, sondern auch den Organisationswandel und die neuen Inhalte und Ideologien.

6. Lektionen für deutsche Gewerkschaften?

Die Literaturbesprechung kann wie folgt zusammengefasst werden: Das Organisationsmodell leidet an konzeptionellen und an Umsetzungsproblemen. Es ist zudem nicht weitverbreitet und seine Effektivität ist weder empirisch noch theoretisch untermauert. Beide Problembereiche (Konzeption und Umsetzung) führen zu der Frage, ob das Organisationsmodell überhaupt ein testbares, empirisch überprüfbares Modell darstellt. Mir scheint dies nicht der Fall zu sein. Das „Modell“ wird lediglich induktiv definiert oder anders gesagt: das Organisationsmodell ist das, was innovative amerikanische Gewerkschaften heutzutage machen wollen und/oder praktizieren. Eine Theorie ist damit noch nicht entwickelt. Weder sind die notwendigen und hinreichenden Bedingungen geklärt noch ist klar, wie (d.h. mit welcher Theorie) die Kausalität zwischen unabhängigen (z.B. militante Ideologie) und abhängigen Variablen (z.B. Mitgliederzuwachs) erklärt wird.

Es ist auch fraglich, ob abhängige und unabhängige Variablen strikt zu unterscheiden sind. Zum Beispiel: ist mehr Mitgliederbeteiligung ein Mittel, um Mitgliederzuwachs zu erreichen oder auch ein Zweck an sich?

Eine weitere Frage ist, inwieweit das Modell Kontextfaktoren mit einbezieht. Ist dieses Organisationsmodell auf alle Gewerkschaftstypen (in allen Industriezweigen, auf alle Arbeitnehmer) anwendbar? Ist es also ein universales Modell oder gibt es gewisse kontextuelle Bedingungen, bei denen das Modell besser passt als bei anderen?

Und letztlich stellt sich die Frage, was die alternativen Gewerkschaftsstrategien sind. Liegt die Wahl lediglich zwischen Dienstleistungs- oder Organisierungsgewerkschaft oder gibt es auch andere Strategien der Revitalisierung, zum Beispiel eine internationale Zusammenarbeit der Gewerkschaften in Fragen der Globalisierung der Weltwirtschaft? Das Organisationsmodell erscheint mir hier in gewissem Maße introvertiert. Dies soll nicht heißen, dass das Modell nicht auch mit internationalen Strategien kombiniert werden könnte. Aber das Modell hilft nicht, dies theoretisch zu untermauern. Es erscheint als Sammelsurium vielseitiger Ideen, aber nicht als kohärentes, schlüssiges Konzept.

Was bedeutet diese Debatte nun für deutsche Gewerkschaften? Deutsche Gewerkschaften haben sich traditionell weniger um die Mitgliederrekrutierung gekümmert als ihre angelsächsischen Partner. Mitglieder waren primär als Beitragszahler interessant (Dribbusch 1998: 289) und die Mitgliederwerbung war grundsätzlich Aufgabe der (gewerkschaftlich organisierten) Betriebsräte und nicht der Gewerkschafts-

funktionäre. Zudem gab es wenig Bedarf: die Mitgliederzahlen der deutschen Gewerkschaften waren in den 80er Jahren sehr viel stabiler als in den meisten anderen OECD-Ländern.

Das unterschiedliche Verhältnis deutscher und angelsächsischer Gewerkschaften zu ihren Mitgliedern ist durch ihre verschiedenen Machtpositionen und die unterschiedlichen nationalen Systeme der industriellen Beziehungen zu erklären. Die deutschen Gewerkschaften sind institutionell in das deutsche, sozialmarktwirtschaftliche Modell der industriellen Beziehungen (Rheinischer Kapitalismus) eingebunden, während die angelsächsischen Gewerkschaften als unabhängige Arbeitsmarktakteure in einem liberalen Marktsystem arbeiten. Die unterschiedlichen Systeme der industriellen Beziehungen führen zu verschiedenen Machtressourcen der Gewerkschaften. Nach Vissers (1995: 53) Klassifizierung benutzen die angelsächsischen Gewerkschaften traditionell organisatorische Ressourcen (Mitgliederstärke), während die deutschen Gewerkschaften sich primär auf institutionelle Ressourcen stützen (Arbeitsrecht, Staat, Arbeitgeberverbände, andere Gewerkschaften).¹⁰

In den letzten Jahren hat sich jedoch der institutionelle Rahmen der deutschen Gewerkschaften verändert. Das duale System der industriellen Beziehungen ist unter enormen Deregulierungs- und Dezentralisierungsdruck geraten und stellt auch die institutionelle Position der Gewerkschaften in Frage. Zudem erleben die DGB Gewerkschaften einen massiven Mitgliederverlust seit Beginn der 90er Jahre (Fichter 1998; Turner 1998: 33).

Die derzeitigen Probleme der deutschen Gewerkschaften auf der nationalen Ebene („Bündnis für Arbeit“), auf der industriellen Ebene („Rettung des Flächentarifvertrages“) und auf dem Arbeitsmarkt könnten die Gewerkschaften dazu bewegen, ihre organisatorischen Machtressourcen zu verstärken. Dies kann Organisationsentwicklungsprogramme („lean management“), Fusionen und auch Mitgliederwerbung umfassen. Die ersten beiden Strategien werden von deutschen Gewerkschaften zunehmend genutzt. Es besteht jedoch Nachholbedarf in der Mitgliederwerbung.

Die Frage ist nun, inwieweit das angelsächsische Organisationsmodell für deutsche Gewerkschaften hilfreich sein könnte. Vor dem Hintergrund der theoretischen und praktischen Probleme ist dies sicher nicht einfach zu beantworten. Die Kernfrage ist, ob die deutschen Gewerkschaften das gesamte Modell „einkaufen“ müssen, oder ob ein „piece-meal approach“ (stückweise Adaption statt der Übernahme des gesamten Modells) möglich und sinnvoll ist. Diese Frage erinnert an die langjährige Diskussion über das Human Resource Management (HRM) Modell: Ist es lediglich ein Produkt der amerikanischen Kultur oder ist es auf andere Länder / in andere Systeme der industriellen Beziehungen übertragbar (siehe Brewster et al. 1999).

Dass sich diese Frage überhaupt stellt, veranschaulicht die konzeptionelle Schwäche beider Modelle. In Bezug auf das Organisationsmodell: nachdem es wie oben geschildert, keinen theoretisch und empirisch falsifizierbaren Idealtyp darstellt,

¹⁰ Eine dritte Ressource stellen nach Visser die ökonomischen Arbeitsmarktbedingungen dar, die von Gewerkschaften in beiden Systemen benutzt wird.

erscheint es theoretisch möglich, das Modell auf die deutschen Verhältnisse anzupassen und einen „piece-meal“-Ansatz anzuwenden. Deutsche Gewerkschaften können somit innovative amerikanische Werbepraktiken ohne die militante Ideologie übernehmen, d.h. die Innovationen auch mit einer sozialpartnerschaftlichen Ideologie (wie unter deutschen Gewerkschaften üblich) vereinbaren.

Empirisch gibt es zudem schon einige Beispiele in Deutschland, bei der Deutschen Postgewerkschaft und der Industriegewerkschaft für Bergbau, Chemie und Energie, die, unterschiedlich in ihrer Art, Mitgliederwerbung zu einem wesentlichen Schwerpunkt gemacht haben und auch praktizieren. Sie haben innovative Techniken und strukturelle/organisatorische Veränderungen eingeführt und können erste Erfolge aufweisen, ohne ihre sozialpartnerschaftlichen Grundsätze in Frage zu stellen (s. auch Frege 1999).

Eine weitere Frage ist, ob die amerikanische Thematisierung von Gerechtigkeitsfragen anstatt von klassischen Gewerkschaftsanliegen (Lohn, Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit) in Deutschland erfolgreich sein könnte. Dagegen spricht, dass die Institutionalisierung und Verrechtlichung der industriellen Beziehungen in Deutschland viele der amerikanischen Themen erst gar nicht aufkommen lassen (z.B. tritt per Gesetz der Betriebsrat und nicht die Gewerkschaft für Gerechtigkeit am Arbeitsplatz ein, und die Belegschaft hat durch den Betriebsrat eine legitime „Stimme“ im Unternehmen). Auf der anderen Seite könnte das Gerechtigkeitssthema als inhaltlicher Modernisierungsversuch der Gewerkschaften verstanden werden, um bei Mitgliedertypen Fuß zu fassen, die bis jetzt eher gewerkschaftsscheu waren (hochqualifizierte Angestellte, ausländische Arbeitnehmer, Frauen) (man denke an Themen wie mobbing, Frauen- und Ausländerdiskriminierung). Zudem hat das Schlagwort „Gerechtigkeit“ anstelle von „Gleichheit“ Konjunktur im politischen Umfeld des „Dritten Weges“ bzw. Schröders „Neuer Mitte“.

Schließlich stellt sich auch die Frage, ob das Konzept Beteiligungsgewerkschaft zur Zeit in Deutschland aussichtsreich wäre. Das Thema der Beteiligungs- oder Diskursgewerkschaft ist den deutschen Gewerkschaften hinlänglich aus den Reformdebatten in den 80er Jahren bekannt (z.B. Zoll 1990). Diese Ideen sind jedoch in den 90er Jahren völlig aus der Diskussion verschwunden. Eine Hypothese ist, dass solche Debatten über Beteiligung, Diskurs und soziale Bewegung eine hochqualifizierte, „wohl genährte“ Mittelstands-Mitgliederbasis voraussetzen und nur aussichtsreich sind in Zeiten stetigen Wirtschaftswachstums. Wiedervereinigung, Globalisierung und Deregulierung haben die Gewerkschaften in Deutschland aber auf ihre traditionellen Inhalte zurückgeworfen und die Standortsicherung und Bekämpfung der Arbeitslosigkeit zur wichtigsten Aufgabe gemacht. Man kann somit die Meinung vertreten, dass das Konzept der Beteiligungsgewerkschaft vielleicht in den USA vor dem Hintergrund ihres langanhaltenden Wirtschaftswachstums und eines nachfragekräftigen Arbeitsmarktes plausibel ist, aber nicht unter den derzeitigen Bedingungen in Deutschland. Man kann also skeptisch sein, ob sich Demokratisierungstendenzen in deutschen Gewerkschaften gegenwärtig durchsetzen lassen.

Auf der anderen Seite kann aber auch argumentiert werden, dass es gerade in Zeiten, in denen Gewerkschaften nicht mit großen finanziellen Erfolgen werben können, Sinn macht, den Mitgliedern das Gefühl zu geben, dass sie nicht nur Empfänger von Dienstleistungen sind, sondern auch Teil einer Gemeinschaft. Inwieweit ein solcher Organisationswandel in deutschen Gewerkschaften aussichtsreich ist, bleibt jedoch eine offene Frage.

Eher unrealistisch scheint es schließlich auf ein Wiederaufleben der sozialen Bewegung innerhalb der deutschen Arbeiterbewegung zu hoffen. Die derzeitige politische Diskussion in Deutschland wird von der Überzeugung beherrscht, dass Deutschland in der Liberalisierung des Wohlfahrtsstaates aufholen muss, um seine Wettbewerbsfähigkeit im Zeitalter der Globalisierung zu stärken. „WTO Seattle“ oder die Weltbank-Demonstrationen in Washington, wo amerikanische Gewerkschaften gemeinsam mit Umwelt- und Studentenorganisationen auftraten, wären zum Beispiel in Deutschland so nicht möglich gewesen.

Zusammengefasst könnten deutsche Gewerkschaften von der Professionalität und den Innovationen in der amerikanischen Werbearbeit, von den inhaltlichen Entwicklungen (Gerechtigkeit), und vom angestrebten Organisationswandel (Beteiligungsgewerkschaft) lernen. Für die neuentdeckte Militanz und die Kooperation mit anderen sozialen Bewegungen sehe ich hingegen zurzeit kaum Nutzen im deutschen Kontext.

Zudem erscheint es fraglich, ob eine „Revitalisierung“ deutscher Gewerkschaften lediglich auf ihrem Organisierungspotential basieren kann. Einerseits darf nicht vergessen werden, dass deutsche Gewerkschaften im Gegensatz zu ihren amerikanischen Partnern traditionell eine größere gesellschaftliche und politische Rolle und Verantwortung haben und diese nicht verspielen dürfen.

Andererseits darf nicht übersehen werden, dass, obwohl das Organisierungsmodell in den USA erste Erfolge aufweist und dies zunehmend von den meist gewerkschaftskritischen Medien honoriert wird, es kritische Stimmen gibt, die warnen, dass ohne Reform der gewerkschaftsfeindlichen Arbeitsgesetze amerikanische Gewerkschaften langfristig keine Chance haben, eine kritische Masse von Arbeitnehmern zu organisieren (Hertzberg 2000). In Hinblick auf Deutschland wäre es somit kurzsichtig, das Organisierungsmodell als potentielle Ersatzlösung für eine schwindende Institutionalisierung von Gewerkschafts- und Arbeitnehmerrechten anzusehen.

Ein simples Übertragen des Organisierungsmodells erscheint also nicht nur unrealistisch, sondern auch nicht wünschenswert. Dies heißt aber nicht, dass deutsche Gewerkschaften auf vermehrte Anstrengungen verzichten können, um ihre Mitgliederzahlen zu verbessern. Im Gegenteil. Es heißt lediglich, dass das Organisierungsmodell als Reformstrategie nicht ausreicht, um deutsche Gewerkschaften zu modernisieren. Deutsche Gewerkschaften haben vielmehr die schwierige Aufgabe vor sich, eine integrierte Revitalisierungsstrategie zu entwerfen, die kombinierte Reformen auf allen Ebenen, der nationalen, industriellen und betrieblichen, vorsieht, und die ver-

sucht, diese Reformen mit den traditionellen sozialpartnerschaftlichen Prinzipien zu vereinbaren.

Literatur

- Anonymous (1996): AFL-CIO Executive Council Examines New Organizing Methods. In: Daily Labor Report, May 9th.
- Behrens, M. (1998): Guerrilla Organizing: Emerging Organizing Strategies in the US. In: working paper, ILR School, Cornell University.
- Bispinck, R. (1998): Wage-Setting System – an Analysis of Differentiation, Decentralization and Deregulation of Sectoral Collective Agreements. In: Hoffman, R. et al. (eds.) *The German Model of Industrial Relations between Adaptation and Erosion*, Düsseldorf: HBS- Graue Reihe, Bd 145: 9-27.
- Brewster, C. / Harris, J. (1999): *International Human Resource Management – Contemporary Issues in Europe*, London.
- Bronfenbrenner, K. (1993): *Seeds of Resurgence: Successful Union Strategies for Winning Certification Elections and First Contracts in the 1980s and Beyond*. PhD, Cornell University.
- Bronfenbrenner, K. (1994): Employer Behavior in Certification Elections and First-Contract Campaigns: Implications for Labor Law Reform. In: Friedman, S. et al. (eds.) *Restoring the Promise of American Labor Law*, Ithaca: ILR Press.
- Bronfenbrenner, K. (1997): The Role of Union Strategies in NLRB Certification Elections. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 50: 195-212.
- Bronfenbrenner, K. et al. (eds.) (1998): *Organizing to Win*, Ithaca: ILR Press.
- Bronfenbrenner, K. / Juravich, T. (1998): It Takes More than House Calls: Organizing to Win with a Comprehensive Union-Building Strategy. In: Bronfenbrenner, K. et al. (eds.) (1998): *Organizing to Win*, Ithaca: ILR Press: 19-36.
- Bronfenbrenner, K. et al. (eds.) (1998): Introduction. In: Bronfenbrenner, K. et al. (eds.) (1998): *Organizing to Win*, Ithaca: ILR Press: 1-16.
- Cobble, D. (1999): *Lost Ways of Unionism: Historical Perspectives on Reinventing the Labor Movement*. In: working paper, Rutgers University.
- Chaison, G. (1999): Union Merges and Union Revival: Are We Asking Too Much or Too Little? In: conference paper, Conference on the revival of the labor movement, Cornell University, October 17.
- Diamond, V. (1988): *Numbers That Count: A Manual on Internal Organizing*, Washington, DC: AFL-CIO.
- Dickens, W.T. (1983): The Effect of Company Campaigns on certification Elections: Law and reality Once Again. In: *Industrial Relations*, 36: 323-34.
- Dribbusch, H. (1998): Mitgliedergewinnung durch offensive Interessenvertretung: Neue Gewerkschaftliche Organisationsansätze aus den USA – Das Beispiel „Justics for Janitors“. In: *WSI Mitteilungen*, 51: 281-291.
- Early, S. (1998): Membership-Based Organizing. In: Mantsios, G. (ed.) (1998): *A New Labor Movement for the New Century*, NYC: Monthly Review Press: 82-103.
- Fetonte, D. und L. Braden (1990): Showdown at Nacogdoches: The CWA in Texas. In: *Labor Research Review*, 15 (Spring): 24-35.
- Fichter, M. (1998): *Trade Union Members: A Vanishing Species in Post-Unification Germany?* In: GSR manuscript, Free University Berlin.
- Fiorito, J. et al. (1993): National Union Effectiveness. In: *Research in the Sociology of Organizations*, 12: 111-37.

- Fiorito, J. et al. (1995): National Union Effectiveness in Organizing: Measures and Influences. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 613-635.
- Fletcher, B. and R. Hurd (1998): Beyond the Organizing Model: The Transformation Process in Local Unions. In: Bronfenbrenner, K. et al. (ed.): *Organizing to Win*, ibid.
- Foerster, A. (1999): Confronting the Dilemmas of Organizing: Obstacles and innovations at the AFL-CIO Organizing Institute. In: working paper, Cornell University.
- Freeman, R. and J. Rogers (1999): *What Workers Want*, Ithaca: ILR Press.
- Frege, C. (1999): Union Organizing in a Comparative Perspective: The Case of Germany. In: conference paper, American Political Science Association, Annual Conference, Atlanta, September 1999.
- Gewerkschaftsbarometer 1996
- Heery, E. (1999): Social Movement or Social Partner? Strategies for the Revitalisation of British Trade Unionism. In: conference paper, European Community Studies Association, Annual Conference, Pittsburgh, June 1999
- Heery, E. et al. (1999): Union Organising in Britain: A Survey of Policy and Practice. In: conference paper, British Universities Industrial Relations Association, annual conference, Leicester, 1-3 July.
- Hertzberg, H. (2000): Labor's China Syndrome. In: *The New Yorker*, June 5, p.31-32.
- Hyman, R. (1994): Changing trade union identities and strategies. In: Hyman, R. / Ferner, A. (eds.): *New Frontiers in European Industrial Relations*, London: Blackwell.
- Hyman, R. (1996): Changing union identities in Europe. In: Leisink, P. et al. (eds.): *The Challenges to Trade Unions in Europe: Innovation or Adaptation*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Hyman, R. (1997): Trade unions and interest representation in the context of globalisation. In: *Transfer*, 3: 515-33.
- Hurd, R. (1989): Learning from Clerical Unions: Two cases of Organizing Success. In: *Labor Studies Journal*, 14: 30-51.
- Hurd, R. (1998): AFL-CIO Representation Project: Final Report. Cornell University.
- Johnston, P. (1999): Organize for What? The Resurgence of Labor as Citizenship Movement. working paper.
- Kelly, J. (1996): Union militancy and social partnership. In: Ackers, P. et al. (eds.): *The New Workplace and Trade Unionism: Critical Perspectives on Work and Organisation*, London: Routledge.
- Kelly, J. (1997): Challenges to trade unionism in Britain and Europe. In: *Work, Employment and Society*, 11: 373-6.
- Lerner, S. (1998): Taking the Offensive, Turning the Tide. In: Mantsios, G. (ed): *A New Labor Movement for the New Century*, NYC: Monthly Review Press: 69-81.
- Mantsios, G. (ed.) (1998): *A New Labor Movement for the New Century*, NYC: Monthly Review Press.
- Mantsios, G. (1998): What Does Labor Stand For? In: Mantsios, G. (ed.) (1998): *A New Labor Movement for the New Century*, NYC: Monthly Review Press: 44-64.
- Metcalf, D. (1991): British unions: dissolution or resurgence? In: *Oxford Review of Economic Policy*, 7: 18-32
- Moberg, D. (1997): The Resurgence of American Unions: Small Steps, Long Journey. In: *Working-USA*, May/June.
- Moody, K. (1997): Towards an International Social-Movement Unionism. In: *New Left Review*, 225: 52-72.
- Nissen, B. (ed.) (1999): *Which Direction for Organized Labor?* Detroit: Wayne State University Press.
- Oxenbridge, S. (1997): Organizing Strategies and Organizing Reform in New Zealand Service Sector Unions. In: *Labor Studies Journal*, 22: 3-27.

- Oxenbridge, S. (1999): A Comparative Study of American and New Zealand Trade Union Approaches to Organising Low-Wage Service Workers. In: conference paper, British Universities Industrial Relations Association, Annual Conference, July 1999.
- Streeck, W. (1997): German Capitalism: Does it exist? Can it survive? In: *New Political Economy*, vol 2: 237-256.
- Sweeney, J. et al. (1995): A New Voice for American Workers: Rebuilding the American Labor Movement, A Summary of Proposals from the Unions Supporting John Sweeney, Richard Trumka and Linda Chavez-Thompson. June 28, 1995, Washington DC: AFL-CIO Pamphlets Division
- Taplin, I. (1990): The Contradictions of Business Unionism and the Decline of Organized Labour. In: *Economic and Industrial Democracy*, 11: 249-278.
- Turner, L. (1998): Institutions and Social Movements: Revitalizing Labor in the US, Britain and Germany, unpublished manuscript, Cornell University.
- Visser, J. (1995): Trade Unions from a Comparative Perspective: In: van Ruysseveldt, J./Huiskamp, R./ van Hoof, J. (eds.): *Comparative Industrial and Employment Relations*, London: Sage: 37-67.
- Voos, P. (1984): Trends in union organizing expenditures, 1953-1977. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 38: 52-63.
- Voss, K. und R. Sherman (1998): Breaking the Iron Law of Oligarchy: Tactical Innovation and the Revitalization of the American Labor Movement. In: working paper, University of California, Berkeley.
- Waldinger, R. et al. (1998): Helots No More. A Case Study of the Justice for Janitors Campaign in Los Angeles. In: Bronfenbrenner, K. et al. (eds.): *Organizing to Win*, Ithaca: ILR Press: 102-121.
- Weikle, R. et al. (1998): A Comparative Case Study of Union Organizing Success and Failure: Implications for Practical Strategy. In: Bronfenbrenner, K. et al. (eds.): *Organizing to Win*, Ithaca: ILR Press: 197-212.
- Wever, K. (1998): International Labor Revitalization: Enlarging the Playing Field. In: *Industrial Relations*, 37: 388-407.
- Van de Vall, M. (1970): *Labour Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Zoll, R. (1990): Beteiligung als Element einer neuen politischen Kultur in Alltag und Betrieb. In: *WSI Mitteilungen*, 43: 52-57.